

基层治理 群众唱“主角”

——社会力量参与基层治理的海宁实践

在嘉兴海宁，硖石街道西山社区很有名。这个曾经的“海宁市基层治理黑榜户”，如今成了全省基层治理的样板。

从西山社区率先探路，到成功经验在海宁全市推广，一个个“网红”社区和村庄正在潮城大地不断涌现。近年来，海宁市以西山社区为“试验田”，坚持党建引领，全面推动社会工作融合发展，不断引入社会力量参与治理创新，为推进基层治理体系和治理能力现代化提供了鲜活样板。



俯瞰潮城

杨立超 摄

■ 褚晶君 沈嘉飞

人人当“主角”

巧解万人社区的千般需求

“您满意社区食堂的饭菜吗？对于菜品有什么建议……”这几天，西山社区的社工柳灿带领睦邻家志愿服务队、向阳花志愿服务队进社区里转悠，和居民攀谈，收集最鲜活的第一手民意。

在西山社区，像柳灿一样的社工就是社区的“治理益伙伴”。“对照居民的需求，我们让每支社会力量都发挥自身特长和资源优势，与社区形成合力，一同做规划、带团队、拉资源、盯进展……”柳灿介绍，无论是走访慰问、红色代办等日常服务，还是矛盾调解、幼儿教育、居家养老、创业支持等高阶需求，“治理益伙伴”们都深度参与，构建起多层次、精准化的社区服务新生态。

为邻里交流、议事的温馨角落。

该治理模式从西山“走出去”，正持续向外辐射：风和丽苑社区以推动项目化共建的方式，将社区共建“朋友圈”从2家增加到了17家，并切实解决电动车充电桩选址安装、小区停车管理等多个居民服务项目；南苑社区从“西山经验”的“骨干助力法”中汲取灵感，厘清各类党员名册，建立居民骨干、微网格员、银立方老干部等资源库，既全面统筹整合小区治理力量，又根据专长发挥各自作用；棘秀社区聚焦“一老一小”，链接辖区学校、培训机构、养老机构等资源，谋划托育早教、艺术培训、医疗健康、护理培训等项目……



西山社区开展“爱心教室”新居民子女暑期托管志愿服务项目



西山社区老年食堂

如今西山社区面貌一新，以往脏乱差、纠纷多、难治理等问题已得到根本性扭转。

改变缘何发生？“这事起源于一间活动室。”西山社区党委副书记邓妮说。

在这个社区里，新居民大多早出晚归，寒暑假孩子没人带，留在家里不放心。于是，在社区老大楼的活动室，西山社区建立了“爱心教室”服务项目，请退休党员、热心居民、大学生来当老师，负责白天照看孩子。依托“爱心教室”的影响力，西山社区汇聚了一大批社会资源。

“靠社区居委会18个工作人员很难满足居民的需求。我们的想法是集社会的力量，搭建自治互动的平台，居民需要什么，就培育什么。”西山社区党委书记金美凤介绍，2004年，西山社区成立嘉兴首家社区社会组织——温馨港湾服务中心，尝试让社会力量参与社区治理。

如今，西山社区坚持以需求谋项目、以项目找资源，推行“群众点单—社区下单—社会组织接单”模式，解决居民急难愁盼问题。常态化征集群众意见建议，梳理112项社区需求清单，链接群众“需求端”和社会组织“供给端”，量身定制65个服务项目，受益群众近20万人次。为支撑常年运行的公益项目，众筹设立“919爱心基金”、公益公积金，形成“有钱出钱、抱团做事”的合力。

改变不仅体现在环境提升上，更激发了居民参与治理的热情。隆兴嘉苑小区一处原堆满垃圾的角落，经居民自发众筹改造成“友缘轩”“友心凳”等7个公共空间，成



博儒桥村共富大棚

乡村治理引入“众筹”

村民成了乡村治理益伙伴

乡村如何实现有效治理？经济基础薄弱、资源禀赋一般的村庄怎样寻求突破？

在海宁，周王庙镇博儒桥村靠着“众筹”这一新模式成功“逆袭”。

博儒桥村曾是一个经济薄弱村，由陆联村和博儒村合并而来。“陆联陆联，苦似黄连；博儒博儒，身在熔炉”，这句流传于当地的顺口溜，曾是全村人心中的痛。

改变，源自于一次“众筹”。2014年，村里推进美丽乡村建设时，由于没有资金，于是村集体就想到用“众筹”这个模式。党员企业家郁武第一个响应，出资6.8万元用于河道整治。短短一个月，村民自发筹资11万元，不仅实现水清岸绿，还建起了乡村垂钓园。

众人拾柴火焰高。众筹建设精品园、众筹拓宽乡村路、众筹添置石桌石凳……如今，“众筹”已经成为推动村里发展的一张“金名片”，博儒桥也从“薄弱村”变身“富强村”。

“探索实施‘共商筹资、共建筹资、共管筹资、共富筹资’，关键核心就是发动党员、群众共同参与，到乡村建设与管理中来。”博儒桥村党委书记吴清江介绍。

此后，海宁以博儒桥村为先行试点村，形成了以“共商筹资、共建筹资、共管筹资、共富筹资”为核心的“党建引领·四共四筹”治理模式，全面激发乡村发展的内生动力。

在博儒桥村的带动下，越来越多村庄加入创新治理行列。与博儒桥村相距不远的上林村，也依靠该新模式，乡村发展驶入快车道。本世纪初，由于集体企业转制等原因，上林村一度遭遇成长的迷茫。近年来，以党建为引领，上林村不断夯实基层治理能力，汇聚爱乡人士力量助推基层“微治理”，共同为乡村治理献计出力，乡村面貌焕然一新。村民钱金龙先后投资500多万元，建成上林村第一个精品节点——官弄里休闲宜居园，打造“创业培训共富基地”，创办西点培训中心，配套民宿、餐饮等文旅产业，带动村民就业创业，提升村集体经济收入。

10年来，“党建引领·四共四筹”模式带来的显著变化有目共睹，为海宁城乡融合

提升开辟了全新路径。丁桥镇万新村依托民情茶室和微网格议事点，每月召开民情分析会，网格长、党员和村民代表共聚一堂，以喝茶聊天方式共商村务，形成“大事一起干、好坏大家评、事事有人管”的自治氛围，广泛吸纳“金点子”，助推共同富裕。盐官镇城北村则通过党群蔬菜创业联合体设立“连心茶室”，每周定时接待种植户，提供答疑和议事平台。在凝聚共识的基础上，推动汪菜品牌建设，成功注册商标，申请地理标志，实现售价上涨120%……“党建引领·四共四筹”基层治理新模式在海宁乡村落地生根，村村都有了自己的特色。

“党建引领·四共四筹”模式打破了各村以往资源分散、各自为战的状况，让土地、人力、资金等资源得以重新整合调配。以博儒桥村为例，2022年，博儒桥村村集体、农户等共同出资建设共富大棚2.0版，吸引现代化农业龙头企业——江苏绿港现代农业发展股份有限公司入驻，创新全民众筹入股，并引入银行为全村农户授信，为低收入农户提供“共富贷”。共富大棚共发动全村851户农户筹资近2000万元，每年为投资农户提供固定收益回报。

如今，海宁乡村借助“党建引领·四共四筹”基层治理新模式，从农文旅融合发展这一方向重点发力，找到乡村经济发展的致富密码。

日新月异的海宁市最大的“两新”工程安置小区和商住开发融合的城乡一体新社区。

在这个1.35平方公里土地上，聚集着来自8个建制村的拆迁搬迁户、商品房购置户、新市民出租户，1.6万常住人口中户籍人口仅237人，“人户分离”率高达98.5%。

桐溪社区以“留得住、融得了、过得好”为导向，调动各方力量，广泛发动居民群众参与，打造“同栖共治”社区治理品牌，有效破解城乡融合型大社区治理难题。

融机制，破解权责交叉难题。作为一个典型的融合型社区，桐溪社区在成立之初就面临着权责不清的双重管理难题。为了破解权责交叉难题，社区党委创新建立了“1+8”协商议事机制，与8个居民户籍地所在村，共同梳理出三类事项清单：经济协商类由社区统一测评后，交由8个户籍地村投票表决；股权核定类由各户籍地根据居民线上预约赴社区，轮值驻点办理；民生服务类则由社区集中兜底办。

为了让居民从旁观者到主人翁，社区搭建“议口‘桐’声”平台，打造“同栖共治”社会组织服务中心，成为链接社会力量的“大枢纽”。目前，社区拥有7名专职社工、5家社会组织、31个志愿服务队，今年以来已开展公益志愿服务11场、社区公共服务21场，累计服务5000多人次。

傍晚，65岁的姚建宝刷脸进入桐溪社区百姓健身房，与几位老姐妹边健身边聊着家常。“以前在村里，大家都是几十年的老邻居。搬到桐溪后，一开始周围的邻居谁也不认识谁，现在好了，健身房、旗袍队，老朋友新朋友都有了。”现在，这个海宁城乡融合社区成为居民安居乐业的“新家园”。

从西山社区的“破茧成蝶”，到博儒桥村的“众筹蝶变”，再到桐溪社区的“融合共治”，海宁的每一个社区（村）正书写同样精彩的基层治理故事。在海宁，以党建为引领，广泛动员社会力量参与基层治理，不仅显著提升了社区治理效能，更逐步构建起共建共治共享的社会治理新格局。一幅活力与秩序并重、传统与现代交融的治理新画卷，正在潮城大地从容铺展。

日新月异的桐溪社区

“物理聚合”到“化学融合”

破解融合新社区烦恼

随着城乡一体化进程加快，融合型社区成为新的治理单元。

马桥街道桐溪社区，是海宁市最大的“两新”工程安置小区和商住开发融合的城乡一体新社区。

在这个1.35平方公里土地上，聚集着来自8个建制村的拆迁搬迁户、商品房购置户、新市民出租户，1.6万常住人口中户籍人口仅237人，“人户分离”率高达98.5%。

桐溪社区以“留得住、融得了、过得好”为导向，调动各方力量，广泛发动居民群众参与，打造“同栖共治”社区治理品牌，有效破解城乡融合型大社区治理难题。

融机制，破解权责交叉难题。作为一个典型的融合型社区，桐溪社区在成立之初就面临着权责不清的双重管理难题。为了破解权责交叉难题，社区党委创新建立了“1+8”协商议事机制，与8个居民户籍地所在村，共同梳理出三类事项清单：经济协商类由社区统一测评后，交由8个户籍地村投票表决；股权核定类由各户籍地根据居民线上预约赴社区，轮值驻点办理；民生服务类则由社区集中兜底办。

为了让居民从旁观者到主人翁，社区搭建“议口‘桐’声”平台，打造“同栖共治”社会组织服务中心，成为链接社会力量的“大枢纽”。目前，社区拥有7名专职社工、5家社会组织、31个志愿服务队，今年以来已开展公益志愿服务11场、社区公共服务21场，累计服务5000多人次。

傍晚，65岁的姚建宝刷脸进入桐溪社区百姓健身房，与几位老姐妹边健身边聊着家常。“以前在村里，大家都是几十年的老邻居。搬到桐溪后，一开始周围的邻居谁也不认识谁，现在好了，健身房、旗袍队，老朋友新朋友都有了。”现在，这个海宁城乡融合社区成为居民安居乐业的“新家园”。

从西山社区的“破茧成蝶”，到博儒桥村的“众筹蝶变”，再到桐溪社区的“融合共治”，海宁的每一个社区（村）正书写同样精彩的基层治理故事。在海宁，以党建为引领，广泛动员社会力量参与基层治理，不仅显著提升了社区治理效能，更逐步构建起共建共治共享的社会治理新格局。一幅活力与秩序并重、传统与现代交融的治理新画卷，正在潮城大地从容铺展。

桐溪社区丰富多彩的文化活动

仲正强 摄

本版图片除署名外由海宁市委宣传部提供